

## ۱۰ نکته مدیریت تغییر

امروزه «تغییر» مهم‌ترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار و موفق محسوب می‌شود. سازمان‌ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به يك روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد این مقاله به مدیران می‌آموزد که برای بقای خود چگونه همواره يك گام از رقبای جلوتر باشند، روند تغییرات را تعیین کنند و رهبری يك پروژه تغییر را برعهده بگیرند.

### ضرورت تغییر

- تغییر کلیه جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اتخاذ يك رویکرد آینده‌نگر تنها راهی است که به کمک آن می‌توانید آینده را، چه به عنوان يك فرد و چه به عنوان يك سازمان، در دست بگیرید تا عناصر مثبت آن را توسعه دهید.
- ۱- کلیه تغییراتی را که مدنظر دارید یادداشت و برای ایجاد آنها برنامه ریزی کنید.
  - ۲- اگر احساس می‌کنید که در برابر تغییر مقاوم هستید، در جستجوی علت آن باشید.
  - ۳- در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنها هم پیمان شوید.
  - ۴- قبل از تبعیت از خط مشی دیگران کمی فکر کنید.

### شناخت علل تغییر

- برای کنار آمدن با سرعت روزافزون تغییرات، در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شوند.
- برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمانها و بازارهای خارج از آنها زاینده تغییرات گسترده در جامعه اقتصاد یا تکنولوژی هستند.
- ۵- در برابر شرایط عدم اطمینان واکنش مثبت نشان دهید و از تغییر اجتناب کنید.
  - ۶- کنجکاوی را در خود پرورش دهید. تصور کنید که همیشه باید مطلع‌ترین فرد باشید.
  - ۷- از تکنولوژی اطلاعات جدید نهراسید و با تسلط بر آن سعی کنید بهره‌برداری لازم را به عمل آورید.
  - ۸- به خاطر داشته باشد که تکنولوژی به سرعت و روز به روز در حال تغییر است.

### شناسایی منابع تغییر

- تغییر ممکن است از جهات مختلف نشأت بگیرد. از جانب مافوق یا زبردستان درون سازمان، از خارج سازمان و یا در اثر ابتکار فردی سعی کنید از کلیه منابع احتمالی تغییر آگاه شوید و از هر کجا که نشأت گرفته است، پذیرای آن باشید.
- ۹- صرف نظر از منبع تغییر، از کلیه نوآوری‌ها در جهت ایجاد آن استقبال کنید.
  - ۱۰- در برابر تغییرات خارج از سازمان، همواره واکنش مثبت نشان دهید.
  - ۱۱- زبردستان را به ارایه ایده‌های جدید در جهت ایجاد تغییر تشویق کنید.

### طبقه بندی انواع تغییر

به طور کلی می‌توان تغییرات را به دو دسته تدریجی و بنیادی تقسیم کرد. هر يك از این دو نوع تغییر به انواع مختلف و ترکیبات گوناگون تقسیم می‌شوند. شناخت نوع تغییری که با آن سر و کار دارید به شما کمک می‌کند که راحت‌تر و به شیوه اثربخش‌تر به آن دست پیدا کنید. علاوه بر این، با شناخت نوع تغییر بهتر می‌توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید.

۱۲- اثرات ترکیبی ناشی از انواع مختلف تغییر را مد نظر قرار دهید.

۱۳- هنگام تجزیه و تحلیل تغییر به بسترهای کوتاه‌مدت و بلندمدت توجه کنید.

۱۴- از بحران‌ها، تجربه کسب کنید و مطالب مفیدی بیاموزید با بتوانید از بروز مجدد آنها جلوگیری کنید.

۱۵- هدف خود را بر کسب برابری یا پیشی گرفتن از بهترین الگویی که می‌شناسید متمرکز کنید.

۱۶- برای برنده شدن سعی کنید با رقبا متفاوت و از آنها بهتر باشید.

### تمرکز بر اهداف

اگر مدیران هدف خود را ندانند، نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنها ندانند در حال حاضر کجا هستند، نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را به عنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر معین کنید.

۱۷- نقاط قوت و ضعف سازمان خود را به شیوه‌ای واقع بینانه مورد ارزیابی قرار دهید.

۱۸- برای بیان دورنمای کاری خود از يك یا دو جمله کوتاه استفاده کنید.

۱۹- همیشه سعی کنید فرهنگ سازمانی را از طریق افراد تغییر دهید و نه برعکس

### تشخیص تقاضا برای تغییر

موفقیت شما در گرو راضی کردن مشتریان است. مشتریان ناراضی به سایر عرضه کنندگان کالا و خدمات مراجعه می‌کنند و کارکنان ناراضی (که در واقع همان «مشتریان» داخلی شما هستند) یا درست کار نمی‌کنند یا سازمان را ترک می‌کنند. نیازهای این دو گروه از مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و سعی کنید تغییرات لازم جهت برآوردن این نیازها به عمل آورید.

۲۰- سعی کنید هم نیاز کارکنان و هم نیاز مشتریان را برآورده سازید.

۲۱- به مشتریانی که شکایت می‌کنند احترام بگذارید آنها به شما می‌گویند که چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

۲۲- فراموش نکنید که کیفیت يك محصول به کیفیت فرآیند تولید آن بستگی دارد.

۲۳- از مقیاس‌های عینی به دست آمده از پاسخ‌های مشتریان بهره برداری کنید.

### انتخاب تغییرات ضروری

برنامه‌های تغییر برای استمرار و دوام باید جامعیت کامل داشته باشند. با وجود این، مراقب باشید که با معرفی تغییرات خاص متعدد باعث پریشان‌خاطری افراد نشوید: چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید.

- ۲۴- زمینه‌های اصلی تغییر برنامه‌ریزی شده را برای خود کاملاً روشن کنید.
- ۲۵- هدف از هرگونه تغییرات برنامه‌ریزی شده را برای کار خود کاملاً روشن کنید.
- ۲۶- تلاش خود را فقط بر روی چند فرآیند مهم متمرکز کنید.
- ۲۷- برای ایجاد تغییر، یک برنامه روان و منسجم تدوین کنید.

### ارزیابی پیچیدگی

- برای برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش تغییر، لازم است که برآورد واقع‌بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر بر چه کسانی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم خواهد داشت. سپس باید مولفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی‌سازی و سازمان‌دهی کنید.
- ۲۸- در مورد هر تغییر از خود پرسید که چه تاثیری بر افراد درگیر در آن خواهد داشت.
- ۲۹- ابتدا تغییرات پیشنهادی را در مقیاسی کوچک‌تر آزمایش کنید.
- ۳۰- اگر توجیه کردن تغییر نیازمند استدلال‌های پیچیده است، از آن دست بکشید.
- ۳۱- از تجریه و تحلیل مسیر بحرانی برای برنامه‌ریزی وظایف استفاده کنید.

### شیوه‌های مشارکت دادن افراد

- افرادی که تحت تاثیر تغییرات قرار می‌گیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه‌های اثربخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانید با این تفاوت‌ها هماهنگی پیدا کنید. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آن‌ها به دقت برنامه‌ریزی کنید.
- ۳۲- هنگام برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست‌های خود را در مورد نحوه برخورد با افراد تعیین کنید.
- ۳۳- آموزش را وسیله‌ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه‌های تغییر قرار دهید.
- ۳۴- اگر برای افراد سوءتفاهم پیش آمده از آن‌ها عذرخواهی کنید و توضیحات لازم را به آن‌ها بدهید.
- ۳۵- همه افراد را در برنامه‌ریزی حداقل یک پروژه تغییر مشارکت دهید.
- ۳۶- به کلیه گروه‌ها آن قدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان راساً اقدام کنند.
- ۳۷- مشاوران را به ارائه توضیحات روشن و برنامه زمان کوتاه و مختصر ملزم کنید.
- ۳۸- اگر در مورد تغییر قولی می‌دهید حتماً به آن عمل کنید.
- ۳۹- مربیان ورزشی موفق را سرمشق خود قرار دهید و مانند آن‌ها افراد را به پیشروی تشویق کنید.

### انتخاب مقیاس زمانی

- مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییر ناچارند اهداف بلند مدت را مدنظر قرار دهند. در عین حال (به ویژه به هنگام بحران‌ها) سایر تغییرات کوچک‌تری که فقط چند روز یا چند هفته به طول می‌انجامند را برنامه‌ریزی کنید.

- ۴۰- خود را در چارچوب سال‌های مالی محصور نکنید. این مرزها کاملاً قراردادی هستند.
- ۴۱- تصمیم بگیرید که هر هفته یک ایده تازه معرفی کنید.
- ۴۲- افراد را تشویق کنید که برای تغییرات آتی، ایده تازه بدهند.
- ۴۳- برنامه‌ریزی شما برای ایجاد تغییر باید مرحله به مرحله باشد تا افراد راحت‌تر آن را بپذیرند.

### تهیه برنامه عمل

- بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده، یک برنامه عمل دقیق تهیه کنید. این برنامه عمل باید روشن، مختصر و با استفاده از شیوه‌های تصویری طراحی و برنامه‌ریزی تهیه شود. نظرات افرادی که از برنامه مذکور تاثیر می‌پذیرند را مدنظر قرار دهید و آن را به طور منظم بازنگری کنید.
- ۴۴- به نقطه نظرات افراد به طور کامل توجه کنید.
  - ۴۵- همراه با تغییرات شرایط، برنامه‌ها را (حتی به صورت بنیادی) تعدیل کنید.
  - ۴۶- حتماً برنامه عمل خود را به شیوه‌های صحیح معرفی و ارایه کنید.
  - ۴۷- حتماً مهارت‌های لازم جهت استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی را کسب کنید.
  - ۴۸- حداقل هفته‌ای یک بار برگ کنترل خود را مرور و آن را به روز کنید.
  - ۴۹- همواره برنامه‌های زمانی را با افرادی که در کار مشارکت دارند چک کنید تا از عملی بودن آن‌ها مطمئن شوید.

### پیش‌بینی اثرات تغییر

- پس از تهیه برنامه تغییر اولیه به دقت در مورد پیامدهای آن فکر کنید. مزیت‌های حاصل از این برنامه باید به مراتب بیشتر از مضرات آن باشند. کلیه پیش‌نیازها و شرایط لازم برای اجرای برنامه را ارزیابی و یک برنامه احتیاطی، به عنوان پشتیبان تهیه کنید.
- ۵۰- از پروژه‌های تغییر انتظار اصلاحات بزرگ داشته باشید.
  - ۵۱- در آغاز یک برنامه تغییر به افراد وعده‌پردانی و پاداش‌های فردی و گروهی بدهید.
  - ۵۲- هرگز حمایت افراد از برنامه عمل خود را قطعی و مسلم فرض نکنید.
  - ۵۳- هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر، به آن‌ها رشوه ندهید.
  - ۵۴- روحیه افراد را به دقت زیر نظر داشته باشید و با پدیدار شدن نشانه‌های تضعیف روحیه فوراً اقدام کنید.
  - ۵۵- با مساله بیکار شدن تعدادی از کارکنان در اثر ایجاد تغییرات برخورد احساسی نکنید.

### پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر

- تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است. با وجود این، شما می‌توانید از طریق پیش‌بینی مقاومت و درک خویشتن‌داری افراد از بروز تغییر، پیش‌دستی کنید و از مقاومت تا حد زیادی به نفع خود بهره‌برداری کنید. در برنامه‌های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ‌گویی به آن‌ها شواهد و مدارک کافی جمع‌آوری کنید.
- ۵۶- اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی

باشد.

۵۷- برای مقابله با منتقدان و افراد محافظه کار تعدادی دوست و همپیمان برای خود پیدا کنید.

۵۸- همواره در مورد اثرات نامطلوب احتمالی که ممکن است در پی تغییرات حاصل شوند، بی‌پرده صحبت کنید.

### آزمایش و کنترل برنامه‌ها

بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان ریسک برنامه‌ها بسیار بالا، و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آن‌ها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح‌های آزمایشی خوب به همراه یک نظارت روشمند می‌تواند موجب تقویت و بهتر شدن برنامه‌ریزی کلی شما شود.

۵۹- با اجرای آزمایشی برنامه‌های خود در بسترهای مختلف، آن‌ها را امتحان کنید.

۶۰- هنگام بازنگری نتایج طرح آزمایشی، عوامل متغیر را مدنظر داشته باشید.

۶۱- کاستی‌های موجود در عملکرد را تجزیه و تحلیل و علل آن‌ها را مشخص کنید.

۶۲- از افراد به خاطر انتقادات و اعتراضات مفیدشان تشکر کنید.

### اطلاع‌رسانی در مورد تغییر

برای یک شروع خوب، اطلاع‌رسانی بسیار حائز اهمیت است. اما در عین حال نمی‌توانید در این کار زیاده‌روی کنید. خواه افراد در برنامه‌ریزی مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می‌توانید با استفاده از یک سری روش‌های برقراری ارتباط آن‌ها را هر چه سریع‌تر به هم نزدیک کنید.

۶۳- به خاطر داشته باشید که صداقت بهترین سیاست نیست، بلکه تنها سیاست است.

۶۴- برای تقویت پیام تغییر، بیانیه‌های مربوط به دورنمای کاری را به طور خلاصه به نمایش بگذارید.

۶۵- در هر برنامه تغییر حتماً آموزش‌های لازم برای بهره‌های اصلی برنامه را تدارک ببینید.

۶۶- تا آنجا که ممکن است با کلیه افراد به صورت انفرادی در مورد برنامه‌های تغییر صحبت کنید.

۶۷- هنگامی که در مورد مزایای تغییر قولی به افراد می‌دهید نسبت به اجرای آن امیدوار و در عین حال، کاملاً واقع‌بین باشید.

۶۸- اشکال از خود خبراست! گوینده را به خاطر دادن خبر بد و شنونده را به خاطر عکس‌العمل ناخوشایند در مقابل شنیدن خبر بد سرزنش نکنید.

### واگذاری مسئولیت

برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند. در عین حال، این برنامه‌ها باید پیروانی باانگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند. «عوامل تغییر» که در موقعیت‌های کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرایند تغییر ایفا می‌کنند.

۶۹- قبل از آغاز برنامه تغییر، عوامل تغییر را در موقعیت‌های کلیدی قرار دهید.

۷۰- افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می‌کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند.

۷۱- با پنهان‌کاری مبارزه کنید. جز در موارد ضروری از مخفی کردن اطلاعات خودداری کنید.

### ایجاد تعهد

برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه‌های تغییر امری ضروری است. از مهارت‌های رهبری برای ایجاد و افزایش تعهد در آن‌ها استفاده کنید. با نشان دادن رفتار متعهدانه الگوی دیگران شوید. از طریق تشکیل جلسات مستمر و ایجاد سیستم‌های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.

۷۲- به افراد یادآوری کنید که تغییر برای همه است، نه فقط برای عده‌ای خاص.

۷۳- با نشان دادن تعهد خود نسبت به پروژه تغییر، الگوی دیگران شوید.

۷۴- از جلسات منظم برای برجسته‌سازی موفقیت‌ها و پیشرفت‌های حاصله استفاده کنید.

### تغییر فرهنگ

فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آن‌ها تاثیر می‌گذارد. هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف در دست بگیرید تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه‌های تغییر استفاده کنید.

۷۵- دکوراسیون محل کار افراد را تغییر دهید تا روحیه آن‌ها عوض شود.

۷۶- ولخرجی به هنگام جشن گرفتن و بزرگداشت موفقیت‌های مهم اشکال ندارد.

۷۷- اگر جشنی ترتیب داده شد، حتماً در آن شرکت کنید.

۷۸- اجازه دهید گروه‌ها در مورد نحوه تقسیم پاداش‌های مالی تصمیم بگیرند.

### کنترل مقاومت

بزرگ‌ترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آن‌ها را کنترل کنید.

۷۹- سعی کنید این احساس را در افراد به وجود آورید که گمان کنند نقش آن‌ها از لحاظ استراتژیک بسیار مهم است.

۸۰- اگر در طول چرخه تغییر روحیه افراد ضعیف بود با آن‌ها نرم و ملایم رفتار کنید.

۸۱- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به نظر برسد جدی بگیرید و به نحوی اثر بخش آن را کنترل کنید.

۸۲- یک صندوق پیشنهاد‌های اختصاصی برای پروژه تغییر در نظر بگیرید.

۸۳- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است.

### نظارت بر پیشرفت

ارزیابی دقیق و مکرر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثر بخش بودن آن ضرورت دارد. صرف تهیه یک

سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم کافی نیست. لازم است که عوامل نامحسوس‌تر را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت‌های مورد انتظار مقایسه کنید.

۸۴- فقط مقیاس‌هایی که به وضوح نشانگر نتایج و میزان پیشرفت هستند را بررسی و تهیه کنید.

۸۵- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه هدف‌گذاری و اندازه‌گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.

۸۶- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد میزان موفقیت پیدا کنید.

### بازنگری پیش‌فرض‌ها

برنامه‌های تغییر غیرقابل تغییر نیستند. اگر این برنامه‌های تغییر پیدا نکنند این احتمال وجود دارد که افراد در بلند مدت به تدریج شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی سختی برنامه با نیازهای روز از بین برود. خط‌مشی‌های بلند مدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مساله به اندازه برنامه‌ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر ضرورت دارد.

۸۷- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به طور مستمر بررسی کنید.

۸۸- پروژه‌های در حال شکست را کنار نگذارید. به جای این کار مجدداً آن‌ها را بررسی، تقویت، و با شرایط جاری منطبق کنید.

۸۹- بار تغییرات را بیش از حد سنگین نکنید. این کار ممکن است تاثیر انفرادی هر یک از پروژه‌ها را از بین ببرد.

۹۰- هرگز تصور نکنید از فکر افراد خبر دارید. همیشه در این مورد از آن‌ها سوال کنید.

۹۱- برای تداوم بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش برانگیز تعیین کنید.

۹۲- حتماً تمام افراد را در جریان تجدیدنظرهای به عمل آمده در اهداف قرار دهید.

۹۳- از وجود افرادی که در موفقیت برنامه‌های تغییر نقش کلیدی داشته‌اند، نهایت استفاده را ببرید.

### حفظ انگیزه حرکت

برنامه‌های تغییر، جریان‌های غیر قابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه‌ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت باز ایستند و دوباره شروع شوند. چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود برنامه و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان انگیزه خود را جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.

۹۴- به نظرات افراد در خصوص توسعه توجه و اهداف پیشنهادی آن‌ها را یادداشت و نگهداری کنید.

۹۵- برای ارتقاء عملکرد و توسعه توانایی‌های خود از راهنمای خودآموز استفاده کنید.

۹۶- برای همه افراد و از جمله برای خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.

۹۷- هر برنامه تغییر باید به طور مستمر باعث افزایش سوددهی شود.

### اعمال تغییرات پیشتر

ایجاد تغییرات مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد که تغییرات نیمه‌کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آنها به عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده نشود، در واقع این تلاش و کوشش بی‌حاصل بوده

است.

مدیران موفق علاوه بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه‌ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می‌کنند.

۹۸- هنگام ارزیابی عملکرد گروه از استانداردهای دقیق و دشوار استفاده کنید.

۹۹- فقط افرادی که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می‌کنند ارتقا دهید.

۱۰۰- برنامه ریزی، اجرا، بازنگری، بروزرسانی و اعمال تغییرات بیشتر برای کسب موفقیت ضرورت دارند.

### سخن آخر

برنامه تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده نگه داشتن تغییر، به تعدیل فرایندهای سازمانی ادامه دهید. هر سیستمی پس از مدتی کارایی مطلوب خود را از دست می‌دهد. برای جلوگیری از رکود و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید همواره به جلو پیش بروید و هر پروژه تغییر را بر مبنای پروژه قبلی انجام دهید. به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر منتفع خواهند شد.

منبع:

هلر، رابرت، (مدیریت تغییر)، ترجمه سعید علیمیرزایی و خدایار ابیلی، تهران انتشارات سارگل، چاپ دوم، تیر ۱۳۸۴؛